

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

для самостійної роботи студентів
і проведення практичних занять

з дисципліни

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

*(для студентів 5 курсу заочної форми навчання ФПО і ЗН
галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво»,
напряму 6.030504 «Економіка підприємства»
і для слухачів другої вищої освіти ФПО і ЗН
спеціальності 7.03050401 «Економіка підприємства
(за видами економічної діяльності)»)*

Харків
ХНАМГ
2012

Методичні вказівки для самостійної роботи студентів і проведення практичних занять з дисципліни «Стратегія підприємства» (для студентів 5 курсу заочної форми навчання ФПО і ЗН галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво», напряму 6.030504 «Економіка підприємства» і для слухачів другої вищої освіти ФПО і ЗН спеціальності 7.03050401 «Економіка підприємства (за видами економічної діяльності)») / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад.: А. В. Ковалевська. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 51 с.

Укладач: А. В. Ковалевська

Рецензенти: доцент, к.т.н. Р. В. Петрова, доцент кафедри «Економічна кібернетика та управління економічною безпекою» Харківського національного університету радіоелектроніки;
доцент, к.е.н. Н. І. Склярчук, доцент кафедри «Економіка підприємств міського господарства» Харківської національної академії міського господарства

Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємств міського господарства, протокол № 1 від 30.08.2011 р.

ЗМІСТ

Вступ	4
1. Опис дисципліни	5
2. Розгорнутий зміст дисципліни	7
ЗМ. 1.1 Стратегія підприємства: сутність, передумови виникнення, сучасне розуміння та стратегічний контекст підприємства	7
Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції	7
Тема 2. Стратегічний контекст підприємства	8
Тема 3. Визначення місії та цілей підприємства	9
ЗМ. 1.2 Стратегічний аналіз підприємства	10
Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства	10
Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства	12
ЗМ. 1.3 Стратегії діяльності та розвитку підприємства	14
Тема 6. Стратегії бізнесу підприємства	14
Тема 7. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства	15
Тема 8. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства	16
Тема 9. Корпоративна стратегія підприємства	17
Тема 10. Методи формування стратегії розвитку підприємства	18
ЗМ. 1.4 Стратегічні альтернативи підприємства, методики їх формування, оцінки та відбору	20
Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі	20
Тема 12. Декомпонування корпоративної стратегії	22
Тема 13. Загальна характеристика функціональної стратегії	23
Тема 14. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства	25
Тема 15. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні	27
3. Практичні заняття з дисципліни	29
3.1 Практичне заняття № 1	30
3.2 Практичне заняття № 2	32
3.3 Практичне заняття № 3	34
3.4 Практичне заняття № 4	36
3.5 Практичне заняття № 5	39
4. Практичні завдання для самостійного опрацювання	40
5. Питання для підготовки до іспиту з дисципліни «Стратегія підприємства»	47
Список джерел	51

ВСТУП

Сучасна глобалізована ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства. Вони обумовлюються наявністю жорсткої конкуренції та необхідністю гнучко реагувати на неоднозначні зміни ситуації на ринках і в галузях діяльності підприємств. При цьому успіх підприємства залежатиме від здатності адаптуватися до змін в середовищі їх діяльності: передбачати і змінювати структуру бізнесу, розробляти і впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно визначати напрямки інвестицій за різними видами діяльності тощо, щоб досягти успіху і забезпечити процвітання підприємства у перспективі. А це, власне, і є проблематикою стратегії підприємства.

Основною метою вивчення дисципліни «Стратегія підприємства» є засвоєння студентами теоретичних засад стратегічного планування, оволодіння навичками та інструментарієм стратегічного аналізу, методами і підходами формування стратегій підприємства.

Основною задачею викладання дисципліни є забезпечення студентів економічними знаннями, що сприяють комплексному розумінню процесів, що відбуваються в Україні, що впливають на діяльність вітчизняних підприємств, що допомагає підготовці студентів до майбутньої самостійної діяльності. Таким чином, вивчення даної дисципліни формує в майбутніх фахівців систему поглядів і знань, що згодом допоможуть їм у вивченні різних економічних процесів.

Предметом вивчення дисципліни «Стратегія підприємства» є стратегічний процес на підприємстві.

1. ОПИС ДИСЦИПЛІНИ

Модуль 1

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

(6,0/ 216)

1.1 Змістовні модулі (ЗМ)

ЗМ. 1.1 Стратегія підприємства: сутність, передумови виникнення, сучасне розуміння та стратегічний контекст підприємства

Обов'язкові укрупнені навчальні елементи

1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція, концепції.
2. Стратегічний контекст підприємства.
3. Визначення місії та цілей підприємства.

ЗМ. 1.2 Стратегічний аналіз підприємства

Обов'язкові укрупнені навчальні елементи

1. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства.
2. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства.

ЗМ. 1.3 Стратегії діяльності та розвитку підприємства

Обов'язкові укрупнені навчальні елементи

1. Стратегії бізнесу підприємства.
2. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства.
3. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства.
4. Корпоративна стратегія підприємства.
5. Методи формування стратегії розвитку підприємства.

ЗМ. 1.4 Стратегічні альтернативи підприємства, методики їх формування, оцінки та відбору

Обов'язкові укрупнені навчальні елементи

1. Альтернативність у стратегічному виборі.
2. Декомпонування корпоративної стратегії.
3. Загальна характеристика функціональної стратегії.

4. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства.
5. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні.

1.2 Розподіл часу за модулями і змістовими модулями та форми навчальної роботи студента

Таблиця 1.1 - Розподіл часу за модулями і змістовими модулями та форми навчальної роботи студента

Модулі (семестри) та змістові модулі	Всього, кредит/годин	Форми навчальної роботи			
		Лекц.	Сем., пр.	Лаб.	СРС
Модуль 1	6,0/216	14	8		194
ЗМ. 1.1 Стратегія підприємства: сутність, передумови виникнення, сучасне розуміння та стратегічний контекст	1,0/36	2	1	-	33
ЗМ. 1.2 Стратегічний аналіз підприємства	1,0/36	2	2	-	32
ЗМ. 1.3 Стратегії діяльності та розвитку підприємства	2,0/72	6	3	-	63
ЗМ. 1.4 Стратегічні альтернативи підприємства, методики їх формування, оцінки і відбору	2,0/72	4	2	-	66

2. РОЗГОРНУТИЙ ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

ЗМ. 1.1 Стратегія підприємства: сутність, передумови виникнення, сучасне розуміння та стратегічний контекст підприємства

Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції.

1. Ретроспектива поняття «стратегія».
2. Сутність терміну «стратегія» та його генезис.
3. Сучасне розуміння стратегії, концепцій, підходів.

Ключові питання теми: потреба в стратегії для раціонального господарювання на підприємстві; проблеми з розробкою стратегій на вітчизняних підприємствах; походження і зміст категорії «стратегія»; стратегія в економічній науці; широке і вузьке трактування стратегії; стратегія в менеджменті підприємницьких організацій; стратегія підприємства в контексті його економічної політики; економічна політика при розробці і реалізації стратегії підприємства, її процедури; трактування стратегії підприємства в економічній науці; філософська і організаційно-управлінська сутність стратегії підприємства; стратегія як результат; стратегія як процес; стратегія як засіб; аспекти стратегії підприємства; комплексність стратегії; загальні концепції трактування стратегії підприємства; еволюція концепції стратегії підприємства; сучасна концепція стратегії підприємства; відмінності між концепціями стратегії підприємства. Стратегічне бачення і стратегія підприємства.

Запитання для самоконтролю:

1. Звідки запозичений термін «стратегія» в теорію і практику менеджменту підприємств?
2. Що таке «стратегія підприємства» і які визначення Вам відомі?
3. Назвіть основні етапи еволюції трактування стратегії?
4. Які фактор вплинули на еволюцію розуміння стратегії підприємства?
5. Які підходи до розуміння стратегії підприємства Ви можете назвати? В чому їх різниця?

6. Які концепції стратегії Ви можете назвати? Дайте їх характеристики.
7. Назвіть основні принципи стратегії підприємства і дайте їх розуміння.
8. Перерахуйте основні компоненти ув'язування стратегії підприємства з конкретними діями.
9. Які основні функції і завдання вищого керівництва на підприємстві щодо організації розробки стратегії?
10. Перерахуйте аспекти категорії «стратегія підприємства».

Тема 2. Стратегічний контекст підприємства.

1. Сутність стратегічного бачення в управлінні підприємством.
2. Основні аспекти стратегічного контексту підприємства.
3. Стратегічний успіх та ключові фактори успіху.
4. Стратегічний набір та стратегічна прогалина.

Ключові питання теми: підприємство в стратегічному контексті; стратегічність діяльності та розвитку підприємства; аспекти стратегічного контексту підприємства; фактори оточення і розвитку підприємства; суть стратегічної реакції підприємства; проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємства в зовнішньому середовищі ринкової економіки; діяльність і розвиток підприємства в стратегічному контексті; стратегічний контекст управління підприємством; стратегічні рішення; процедури формування стратегії; стратегічний план; стратегічна вказівка; зміст та структура (склад) стратегій підприємства; стратегічний набір підприємства; стратегічна прогалина; класифікація стратегій підприємства; система стратегій підприємства; алгоритм створення стратегії підприємства; рівні розробки стратегій; елементи стратегічного набору підприємства; корпоративні, загальні, конкурентні, бізнес-, забезпечуючі функціональні та ресурсні, операційні стратегії; взаємозв'язок елементів стратегічного набору підприємства; відображення стратегічного аспекту діяльності підприємства; принципи формування стратегії підприємства; інформаційно-аналітична база

стратегічного управління.

Запитання для самоконтролю:

1. В чому сутність «кредо керівника» та «стратегічного бачення»?
2. Чим стратегічне бачення відрізняється від «стратегічного опортунізму»?
3. Чого стосується стратегічний контекст підприємства?
4. Назвіть і дайте характеристику стратегічних аспектів підприємства?
5. Що таке «стратегічний успіх»?
6. В чому різниця між ключовими компетенціями та компетенціями?
7. Дайте характеристику основних підходів (ресурсного та індустріально-економічного) щодо джерел стратегічного успіху підприємства?
8. Які основні системи стратегічного управління потенціалом успіху підприємства?
9. Що таке «стратегічний набір підприємства»? Яка його структура?
10. Сутність «стратегічної прогалини» та методи її визначення?
11. Назвіть основні етапи аналізу стратегічної прогалини підприємства?

Тема 3. Визначення місії та цілей підприємства.

1. Визначення місії підприємства.
2. Формулювання мети та визначення завдань підприємства.
3. Механізм вироблення системи цілей підприємства.

Ключові питання теми: місія і кредо підприємницької організації; місія і стратегічне бачення; зміст місії підприємства; зміст стратегічного бачення; основні елементи місії; фактори розробки місії; принципи формулювання місії підприємства; визначення ринкової бізнес-ніші, як процедурний елемент формування стратегічної місії підприємства; матриці Абелла і Цвіккі цілі функціонування підприємства; аспекти мети; встановлення загальної (головної) мети організації; деталізація мети; склад мети; система цілей підприємства; стратегічні цілі підприємства та правила (принципи) їх визначення; глобальні і

локальні цілі; основні етапи процесу визначення цілей; вимоги, яким повинні відповідати правильно сформульовані цілі; декомпозиція головної мети підприємства; побудова ієрархії цілей («дерева цілей»); встановлення індивідуальних цілей та завдань.

Запитання для самоконтролю:

1. У чому полягають відмінності між місією, генеральною метою, стратегічним баченням, основною ціллю підприємства?
2. Які аспекти (завдання) має відображати місія підприємства?
3. Які фактори впливають на процес розробки та формулювання місії підприємства?
4. Дайте характеристику і порівняйте між собою основні матриці ідентифікації бізнесу підприємства (тривимірна матриця Д. Абелла та морфологічна матриця Цвіккі)?
5. Поясніть, чи можуть відрізнятися погляди на стратегічні цілі підприємства з точки зору акціонерів, робітників, держадміністрації тощо?
6. Які функції виконують цілі підприємства?
7. Порівняйте між собою стратегічні, тактичні та локальні цілі підприємства?
8. Охарактеризуйте особливості етапів формулювання цілей підприємства?
9. Розкрийте механізм вироблення системи цілей.
10. Розкрийте сутність і особливості монетарних, виробничих, комплементарних, маркетингових цілей підприємства?

ЗМ. 1.2 Стратегічний аналіз підприємства

Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства.

1. Зовнішнє оточення підприємства і його характеристика.
2. Методологія аналізу зовнішнього оточення підприємства.
3. Позиції зовнішнього аналізу та стратегічне позиціонування підприємства.

4. Методи оцінки зовнішнього середовища: модель 5-ти факторної конкуренції М. Портера, STEP-аналіз, оцінка привабливості галузі за Топсоном, за Харрисоном, оцінка привабливості середовища за А. Вайсманом, за І. Ансоффом, діагностування конкурентоспроможності підприємства та інтенсивності конкуренції.

Ключові питання теми: основні питання стратегії підприємства; необхідність аналізу та оцінки середовища підприємства; оточення функціонування підприємства; види оточення; макросередовище, безпосереднє оточення і внутрішнє середовище; конкретні фактори середовища; методологія аналізу зовнішнього середовища підприємства; проблематика, етапи, процедури зовнішнього аналізу; стратегічне позиціонування фірми в зовнішньому середовищі; поняття стратегічної зони господарювання (СЗГ); проблема виділення сегменту оточення підприємства; параметри та алгоритм виділення СЗГ підприємства; аналіз привабливості СЗГ для підприємства; проведення SWOT-аналізу і виділення факторів можливостей і загроз; матриця можливостей і матриця загроз; визначення та оцінювання важливості факторів зовнішнього середовища за методом складання профілю середовища; привабливість СЗГ – методи і показники оцінки; однофакторні та багатокритеріальні підходи до оцінки привабливості зовнішнього середовища; фактори зростання попиту і зміни рентабельності в СЗГ фірми.

Запитання для самоконтролю:

1. Дайте характеристику зовнішнього середовища підприємства і його складових?
2. Які форми і методи пошуку інформації про стан середовища Вам відомі?
3. У чому полягають особливості макросередовища підприємства?
4. У чому полягають особливості мікросередовища підприємства?
5. Дайте визначення конкуренції і конкурентного середовища підприємства?

6. Назвіть основні етапи і методи аналізу галузі діяльності підприємства?
7. Охарактеризуйте конкурентні сили у галузі за М. Портером?
8. Що таке конкурентна перевага і діапазон конкуренції?
9. Порівняйте конкурентні переваги низького і високого порядку?
10. В чому необхідність і сутність визначення стратегічних груп?
11. Дайте характеристику процесу формування стратегічної карти конкурентів?
12. У чому сутність стратегічного позиціонування підприємства в зовнішньому середовищі?
13. Що таке стратегічна одиниця бізнесу (СОБ), стратегічний господарський центр (СГЦ) і стратегічна зона господарювання (СЗГ), зробіть порівняння?
14. Що таке сегментація зовнішнього оточення?
15. Дайте характеристику аналізу привабливості СЗГ підприємства?
16. Методи і показники оцінки привабливості СЗГ?
17. Охарактеризуйте методику складання профілю середовища підприємства?
18. У чому полягають конкурентні переваги підприємства на ринку та від чого вони залежать?
19. Зробіть порівняння категорій «конкурентоздатність», «конкурентоспроможність» та «конкурентний статус».
20. За допомогою яких показників можна оцінити конкурентоспроможність товару, підприємства та галузі? Які Ви знаєте методи оцінки?

Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства.

1. Зміст та підходи до аналізу внутрішнього середовища підприємства.
2. Складові стратегічного потенціалу.
3. Побудова профілю здібностей підприємства.
4. Теоретичні основи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства.

5. Показники і вимірювачі складових стратегічного потенціалу підприємства.

6. Метод комплексного стратегічного аналізу середовища підприємства.

Ключові питання теми: внутрішнє середовище підприємства в стратегічному контексті; структуризація внутрішнього середовища підприємства; стратегічний потенціал підприємства; склад потенціалу підприємства; підходи до аналізу потенціалу підприємства; призначення, зміст і аспекти аналізу потенціалу підприємства; об'єкти і предмет внутрішнього аналізу; позиції аналізу; використання даних внутрішнього аналізу; визначення сильних та слабких сторін підприємства; фактори формування сильних і слабких сторін підприємства; оцінка стратегічного потенціалу підприємства; методика і рівні оцінки стратегічного потенціалу підприємства; конкурентний статус підприємства; підходи та методики до визначення (оцінки) конкурентного статусу підприємства; комплексний показник конкурентного статусу підприємства; визначення відносних інвестиційних позицій (відносного рівня стратегічних інвестицій) фірми в обраних СЗГ; оцінка майбутньої ефективності діючої стратегії фірми в СЗГ; оцінка комплексного показника відносного рівня потенціалу (мобілізаційних можливостей) підприємства щодо СЗГ; оцінка середовища підприємства за методом SWOT-аналізу; методологія побудови та використання матриці SWOT; типові позиції (характеристики) історії, стану, оточення і перспектив бізнесу фірми з точки зору формування ними потенційних внутрішніх сильних сторін (внутрішніх можливостей, потенціалу) і слабких сторін фірми в майбутньому.

Запитання для самоконтролю:

1. Розкрийте поняття внутрішнього середовища підприємства і необхідність його аналізу?
2. Охарактеризуйте аспекти внутрішнього середовища підприємства?
3. Дайте визначення стратегічного потенціалу підприємства і його складових елементів?

4. Назвіть джерела і способи діагностики внутрішнього середовища підприємства?
5. Дайте характеристику методу складання профілю здібностей підприємства?
6. Дайте визначення синергізму і проаналізуйте соновні типи синергізму?
7. Як виміряти конкурентний статус підприємства?
8. Дайте характеристику кількісного оцінювання можливостей відновлення потенціалу підприємства?
9. Розкрийте методику побудови SWOT-матриці та аналізу підприємства?

ЗМ. 1.3 Стратегії діяльності та розвитку підприємства

Тема 6. Стратегії бізнесу підприємства.

1. Поняття, призначення і зміст стратегій бізнесу підприємства та порядок їх формування.
2. Основні організаційні рівні побудови стратегій підприємства. Піраміда базових стратегій підприємства.
3. Критерії класифікації стратегій.
4. Основні конкурентні стратегії підприємства.

Ключові питання теми: поняття стратегії бізнесу підприємства; підходи до формування стратегії окремої бізнес-одиниці; специфіка бізнес-стратегії; стратегічна зона господарювання (СЗГ) і стратегічний господарський центр (СГЦ), як об'єкти і суб'єкти розробки бізнес-стратегії підприємства; стратегічний господарський підрозділ (СГП) як рівень розробки стратегії бізнесу; алгоритм розробки бізнес-стратегії; класифікації стратегій бізнесу підприємства; конкурентні бізнес-стратегії: стратегія мінімізації витрат, стратегія диференціації, стратегія фокусування; характеристика конкурентних бізнес-стратегій за Томпсоном-Стріклендом; стратегія створення інноваційної цінності; стратегії виділені за рівнем глобалізації (диференціації) бізнесу:

вужької спеціалізації, диверсифікації в межах окремих видів бізнесу; стратегії виділені за конкурентною позицією в бізнесі: лідера, претендента, наслідування, новачка в галузі; стратегії, виділені за напрямком розвитку окремого бізнесу підприємства: стабілізації, зростання (позитивного розвитку), скорочення, ліквідації; типові стратегії бізнесу, їх цільове призначення і типові ситуації застосування.

Запитання для самоконтролю:

1. Які основні рівні ієрархії стратегій виділяють в мультибізнесових і однобізнесових підприємствах?
2. Які основні етапи формування стратегії підприємства?
3. Поясніть відмінності між корпоративною, бізнес- і конкурентними стратегіями та їх взаємозв'язок?
4. Яке призначення конкурентної стратегії підприємства?
5. Охарактеризуйте базові конкурентні стратегії М. Портера?
6. Охарактеризуйте базові конкурентні стратегії Ф. Котлера?
7. Охарактеризуйте стратегії підприємства за І. Ансофоом?
8. Дайте характеристику конкурентних стратегій за Томпсоном-Стріклендом?
9. Дайте характеристику економічних стратегій підприємства за О. Градовим?
10. В чому сутність піраміди рівнів стратегії підприємства?
11. Розкрийте сутність стратегії ринкової ніші?
12. Які типові стратегії слід обирати підприємствам з різним конкурентним статусом?

Тема 7. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

1. Поняття диверсифікації діяльності підприємства.
2. Види диверсифікації діяльності підприємства.
3. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства.
4. Управління диверсифікованими підприємствами.

Ключові питання теми: диверсифікація діяльності підприємства; аспекти (напрямки) диверсифікації; цілі диверсифікації; доцільність і можливість диверсифікації діяльності підприємства; сценарії диверсифікації; концентрична диверсифікація; горизонтальна диверсифікація; конгломеративна диверсифікація; вертикальна диверсифікація; стратегії диверсифікації підприємства; фактори, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікації; стратегії концентричної диверсифікації; стратегії конгломеративної диверсифікації; стратегії горизонтальної диверсифікації; стратегії вертикальної диверсифікації; типові стратегії диверсифікації, їх цільове призначення і типові ситуації застосування.

Запитання для самоконтролю:

1. Розкрийте сутність та мету диверсифікації?
2. Які можливості підприємства пов'язані з диверсифікацією?
3. Охарактеризуйте основні фактори, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікації?
4. Зробіть порівняння за різноманітними критеріями спорідненої та неспорідненої диверсифікації?
5. В чому схожість і розбіжність між концентричною, горизонтальною, конгломеративною та вертикальною диверсифікацією?
6. Дайте характеристику основних стратегій диверсифікації?
7. Які альтернативні стратегії можуть використовувати підприємства після здійснення ними диверсифікації?
8. У чому полягають особливості похідних стратегій диверсифікації?
9. Проаналізуйте специфіку рівнів управління у диверсифікованих підприємствах?

Тема 8. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства.

1. Характеристика зовнішнього розвитку підприємства.
2. Сутність, мета та види інтеграції.
3. Стратегії інтеграції та їх характеристика.
4. Порядок формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства.

Ключові питання теми: типи розвитку підприємства; зовнішній розвиток підприємства; цілі зовнішнього розвитку; інтеграція підприємства; сценарії зовнішнього розвитку підприємства; зворотна і пряма вертикальна інтеграція; горизонтальна інтеграція; діагональна інтеграція; стратегія горизонтальної інтеграції; стратегії вертикальної інтеграції; стратегія діагональної інтеграції; стратегії інтернаціоналізації; порядок (алгоритм) формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства; типові стратегії зовнішнього розвитку підприємства, їх цільове призначення і типові ситуації застосування.

Запитання для самоконтролю:

1. Чим зовнішній розвиток відрізняється від внутрішнього розвитку?
2. Охарактеризуйте основні сценарії зовнішнього розвитку підприємства?
3. В чому сутність інтеграції і яка її мета?
4. Дайте характеристику стратегії горизонтальної інтеграції?
5. Дайте характеристику стратегії вертикальної інтеграції?
6. Дайте характеристику стратегії інтернаціоналізації?
7. Який зв'язок існує між стратегіями інтеграції і диверсифікації?
8. Опишіть порядок формування інтеграційної стратегії?

Тема 9. Корпоративна стратегія підприємства.

1. Сутність і особливості корпоративних стратегій підприємства.
2. Принципи формування корпоративних стратегій підприємства.
3. Базові корпоративні стратегії підприємства.
4. Портфельний аналіз.
5. Форми ділового співробітництва підприємств.

Ключові питання теми: корпоративна стратегія; стратегічний набір підприємства; стратегічна прогалина; складові корпоративної стратегії; складові стратегічного набору; загальні стратегії; загальні конкурентні стратегії; продуктово-ринкові стратегії (стратегії бізнес-напрямків); функціональні стратегії; ресурсні стратегії; типи корпоративних стратегій;

стратегії стабілізації; стратегії виживання; стратегії зростання; стратегії скорочення; стратегії ліквідації; комбіновані стратегії; портфельний аналіз як метод формування корпоративної стратегії; мета портфельного аналізу; зміст портфельного аналізу; завдання портфельного аналізу; алгоритм портфельного аналізу; СОБ; СГЦ.

Запитання для самоконтролю:

1. На яких засадах ґрунтується ефективна корпоративна стратегія?
2. Дайте характеристику основних компонентів корпоративної стратегії підприємства?
3. Розкрийте принципи формування корпоративної стратегії підприємства?
4. Перерахуйте і надайте змістовну характеристику основних завдань корпоративної стратегії?
5. У чому полягають особливості розроблення корпоративної стратегії для диверсифікованого підприємства?
6. Розкрийте поняття портфельного аналізу, його мету і основні проблеми?
7. Розкрийте поняття портфельної стратегії і її чотирьох компонентів за І. Ансоффом?
8. Що таке «стратегічна бізнес одиниця»?
9. Що таке «стратегічна зона господарювання»?
10. Розкрийте сутність синергізму і його ролі у портфельному аналізі?
11. Які форми ділового співробітництва?

Тема 10. Методи формування стратегії розвитку підприємства.

1. Загальна характеристика методів і методики розробки стратегії підприємства.
2. Формальні методи розробки стратегії підприємства.
3. Матричні методи у формуванні корпоративної стратегії підприємства.
4. Методи комплексного стратегічного аналізу.

Ключові питання теми: алгоритм методики вироблення стратегії підприємства; різниця методів формування стратегій для диверсифікованих та монопрофільних підприємств; методи діагностики і стратегічного аналізу окремого бізнесу підприємства (бізнес-рівень); ланцюжок цінностей; модель накопиченого досвіду; модель життєвого циклу продукту, попиту, технології; матриця «продукт-ринок» І. Ансоффа; матриця Д. Абеля; модель М. Портера (матриця конкурентної переваги); діагностика і стратегічний аналіз агрегованих та диверсифікованих фірм; матричні методи побудови стратегії; загальний алгоритм «портфельної» діагностики; методи перспективного фінансового аналізу; побудова і використання матриці БКГ; побудова і використання матриці МакКінсі; побудова і використання матриці Шелл; побудова і використання матриці ADL; використання інших методів обґрунтування стратегії підприємства.

Запитання для самоконтролю:

1. Які основні завдання повинен вирішувати портфельний аналіз?
2. В чому різниця між методами формування корпоративних та ділових (конкурентних) стратегій?
3. Охарактеризуйте основні особливості матричних методів аналізу?
4. Дайте характеристику (правила і принципи побудови та аналізу) матриці БКГ? Визначить її переваги та недоліки?
5. Які формальні методи формування стратегії?
6. Дайте характеристику (правила і принципи побудови та аналізу) матриці Мак-Кінсей? Визначить її переваги та недоліки?
7. З'ясуйте спільні і відмінні ознаки матриці Мак-Кінсей та матриці БКГ?
8. Дайте характеристику SPACE методу формування стратегії? В чому його відмінності від інших методів?
9. Дайте характеристику PIMS методу формування стратегії? В чому його відмінності від інших методів?
10. В чому специфіка матриці Дерека Абелла?
11. Які методи формування стратегії спрямовані на реалізацію

стратегічного аналізу витрат підприємства? Дайте їх порівняльну характеристику?

12. Які фактори включено до формування матриці АДЛ? Які їх рівні і що вони означають?

ЗМ. 1.4 Стратегічні альтернативи підприємства, методики їх формування, оцінки та відбору

Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі.

1. Сутність стратегічних альтернатив діяльності підприємства.
2. Формулювання і аналіз стратегічних альтернатив.
3. Вибір стратегічного напрямку діяльності підприємства (стратегічний вибір).
4. Оцінювання і порівняння ефективності альтернативних варіантів стратегій підприємства.

Ключові питання теми: поняття стратегічних альтернатив; базові стратегічні альтернативи; конкурентні стратегічні альтернативи; стратегічні альтернативи розвитку бізнесу підприємства; стратегії інтенсивного, концентрованого (обмеженого) зростання (розвитку); стратегії інтегрованого зростання (розвитку); стратегії диверсифікованого зростання (розвитку); стратегії скорочення; стратегії стабілізації; стратегії реструктуризації; стратегічні альтернативи залежно від ролі та місця фірми та її конкурентів на ринку; стратегічні альтернативи залежно від умов діяльності (середовища) та ресурсних можливостей підприємств; вибір стратегічного напрямку діяльності (розвитку) підприємства; оцінка стратегічних альтернатив; вибір загальної стратегії (загального стратегічного спрямування розвитку) фірми; перегляд стратегічних альтернатив (СА) в межах обраної загальної стратегії і вибір конкретної стратегії розвитку підприємства; матриця вибору стратегій Томпсона і Стрікланда; аналіз конкурентних переваг фірми і її положення на

ринку на основі тест-таблиці Х. Вільдемана; вибір стратегії для малих фірм за матрицею «продукт - форма існування фірми»; вибір стратегії для середніх фірм за матрицею «темп зростання фірми - темп розширення ніші»; вибір стратегії для великих фірм.

Запитання для самоконтролю:

1. Сутність стратегічної альтернативи підприємства?
2. Яка послідовність визначення стратегічної зони господарювання?
3. Які методичні підходи до планування і оцінювання стратегічних альтернатив найпродуктивніші?
4. Який фактор при виборі стратегії береться до уваги в першу чергу, крім цілей, фінансових можливостей та інтересів власників?
5. Якими методами переважно користуються при виборі стратегії з поміж альтернативних?
6. Як класифікують (декомпонують) стратегію за позицією в конкурентному середовищі?
7. Яку прибутковість має забезпечити стратегічна діяльність підрозділу підприємства?
8. В чому різниця альтернативних стратегій та стратегічних альтернатив?
9. Дайте характеристику процесу формування портфеля стратегічних альтернатив підприємства?
10. Що передбачають стратегічні зміни на підприємстві?
11. Який сценарій розвитку підприємства при стратегічному виборі найбільш прийнятний?
12. Які методи генерації стратегічних альтернатив для однопрофільних підприємств відомі?
13. Які методи генерації стратегічних альтернатив для мультибізнесових підприємств відомі?
14. На основі чого відбувається вибір стратегічної альтернативи?
15. Яку роль у стратегічному управлінні відіграє аналіз і оцінювання альтернативних варіантів стратегії підприємства?

16. Від чого залежать стратегічні орієнтири поведінки підприємства?

17. Назвіть етапи стратегічного планування діяльності підприємства і дайте їх характеристику?

Тема 12. Декомпонування корпоративної стратегії.

1. Поняття, зміст і потреба декомпонування стратегії підприємства.

2. Декомпонування загальних стратегій підприємства.

3. Підходи до декомпонування корпоративної стратегії підприємства.

4. Декомпозиція корпоративної стратегії за функціональним підходом (принципом).

5. Декомпозиція корпоративної стратегії за підходом виділення провідної ключової стратегії-підсистеми.

6. Декомпозиція корпоративної стратегії за принципом виділення окремих бізнес-аспектів.

7. Сучасні підходи та особливості декомпонування стратегії підприємства.

Ключові питання теми: поняття декомпозиції стратегії підприємства; декомпозиція і синтез корпоративної стратегії; підходи декомпозиції корпоративної стратегії; функціональна декомпозиція корпоративної стратегії; декомпозиція за підходом виділення провідної ключової стратегії-підсистеми; декомпозиція корпоративної стратегії з застосуванням «дерева структури та стратегічних альтернатив»; дерево структури і варіантів (альтернатив) товарно-ринкової стратегії; дерево структури і альтернативних рішень ресурсної стратегії; дерево структури і варіантів рішень щодо технологічної стратегії; дерево структури і варіантів фінансово-інвестиційної стратегії; дерево варіантів соціальної (кадрової) стратегії; структура рішень (стратегічних альтернатив) інтеграційної стратегії; дерево типів і варіантів управлінської стратегії; декомпозиція корпоративної стратегії підприємства за принципом виділення окремих бізнес-аспектів; інші підходи та ознаки декомпозиції КС; поєднання

підходів до декомпозиції КС.

Запитання для самоконтролю:

1. Чим обумовлена необхідність декомпонування стратегій підприємства?
2. В чому полягає мета декомпонування стратегії підприємства?
3. За якими ознаками можна проводити декомпонування стратегії підприємства?
4. Сутність і зміст заповнення стратегічної карти підприємства. Її аналіз?
5. Характеристика процесу розробки системи збалансованих показників?
6. У чому основні характерні особливості системи збалансованих показників?
7. Розкрийте сутність управління стратегічними ресурсами підприємства і його роль у стратегічному управлінні?
8. Які є методи декомпозиції стратегії підприємства?
9. Які існують критерії декомпозиції стратегії?
10. В чому сутність концепції організаційних стратегій підприємства?
11. Дайте характеристику концепції підприємницьких стратегій?
12. Який основний результат декомпоновки корпоративної стратегії підприємства?
13. Як трактується сучасне підприємство в контексті декомпозиції його стратегії?
14. У якому вигляді зображується декомпонування стратегії?
15. Проведіть порівняння між «декомпонуванням» і «класифікацією» стратегій?
16. Проведіть порівняння між «декомпонуванням» і «інтеграцією»?
17. Проведіть порівняння між «декомпонуванням» і «диверсифікацією»?

Тема 13. Загальна характеристика функціональної стратегії.

1. Місце функціональних стратегій в системі «стратегічного набору» підприємства.
2. Зміст функціональної стратегії підприємства, їх класифікація і проблематика.
3. Види та зміст типових функціональних стратегій.

Ключові питання теми: функціональний рівень підприємства та його аспекти (підрозділи); функціональна стратегія як рішення щодо вибору методів забезпечення стратегічних планів діяльності та розвитку підприємства на його функціональному рівні; місце функціональних стратегій в стратегічному наборі (СН) підприємства та їх взаємозв'язок з іншими елементами СН; сфери прийняття стратегічних рішень в межах забезпечуючих аспектів (підрозділів) функціонування підприємства; місце функціональних стратегій в алгоритмі створення комплексної стратегії підприємницької організації, інтерпретованої як система бізнесів; види стратегій забезпечення: функціональні та ресурсні стратегії; призначення функціональної та ресурсної стратегій; рівні розробки функціональних стратегій; роль функціональної стратегії для підприємства; особливості функціональних стратегій; класифікація функціональних стратегій підприємства; проблематика функціональних стратегій; ресурсні стратегії; види та зміст і типових функціональних стратегій: маркетингу; виробництва; НДДКР; технологічної; фінансів; інвестицій; кадрів; зовнішньоекономічної діяльності; соціальної; екологічної; організаційних перетворень; управління; запобігання банкрутству та інших.

Запитання для самоконтролю:

1. У чому полягають роль та особливості функціональних стратегій?
2. Які чинники обумовлюють взаємозв'язок основних функціональних стратегій?
3. Які стратегії називають забезпечувальними?
4. В чому ще беруть участь функціональні стратегії стосовно корпоративної і бізнес стратегії, крім участі у їх реалізації?
5. Якими чинниками, що впливають на розробку функціональних стратегій є найбільш загальні їх характеристики?
6. На яких засадах ґрунтується розроблення фінансової стратегії підприємства?
7. Дайте характеристику маркетинговій стратегії підприємства?
8. Основні завдання стратегії НДДКР?

9. Які параметри слід врахувати при визначенні виробничої стратегії підприємства?

10. Від чого залежить склад функціональних стратегій?

11. Скільки функціональних стратегій розробляється на підприємстві?

12. Яке місце в стратегічному наборі займає функціональна стратегія?

13. Чи пов'язані між собою функціональні стратегії?

14. Чи є стандартним набір функціональних стратегій?

Тема 14. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства.

1. Функціональні складові стратегії підприємства, їх проблематика та алгоритм формування.

2. Стратегічні аспекти функціональних сфер діяльності підприємства.

Ключові питання теми: типові функціональні сфери діяльності сучасного підприємства; економічна стратегія підприємства у його функціональному контексті; декомпозиція стратегії підприємства за функціональною ознакою; аспекти, компоненти (фактори) типових функціональних сфер діяльності підприємства; проблематика стратегічних рішень по окремим аспектам функціонування (функціональним аспектам) підприємства: маркетинг, виробництво, НДДКР, технології, фінанси, інвестиції, ЗЕД, кадри, управління тощо; алгоритм формування функціональних стратегій; стратегічні аспекти функціональних сфер діяльності підприємства (конкретний зміст стратегій-підсистем функціональних напрямків підприємства); зміст та структура товарно-ринкової стратегії; номенклатурно-асортиментна стратегія; обсяго-масштабний аспект товарної стратегії; стратегія якості продукту; ринкова стратегія; стратегії (аспекти) вибору структури ринку товарів, типу ринкової поведінки, щодо позиції та цільового спрямування в конкуренції на ринку, підходів до ціноутворення; зміст та структура ринково-ресурсної стратегії; рішення щодо обсягу ресурсних запасів та їх якості; рішення щодо типу

структури ринку постачальників ресурсів; алгоритм розробки ресурсної стратегії; зміст та структура виробничої стратегії; аспекти виробничої стратегії: виробничі потужності, управління виробництвом, технологічні процеси, гнучкість виробництва, використання виробничого персоналу, управління якістю, виробнича інфраструктура, взаємовідносини з партнерами та постачальниками; зміст та структура стратегії НДДКР; зміст та структура технологічної стратегії; технологічні типи підприємств з позицій технологічної динаміки: стабільний, кон'юнктурний, маркетинговий, технологічної атаки; зміст та структура фінансово-інвестиційної стратегії; алгоритм формування фінансово-інвестиційної стратегії; аспекти фінансово-інвестиційної стратегії; джерела фінансування, типи та пріоритетність інвестиційних проєктів підприємства; типові альтернативи фінансово-інвестиційних стратегій; зміст та структура стратегії ЗЕД; зміст та структура кадрової стратегії; зміст та структура стратегії організаційних змін підприємства; зміст та структура екологічної стратегії; зміст та структура стратегії управління; альтернативні варіанти рішень по окремим компонентам стратегій функціональних підрозділів; дерева структури аспектів та альтернатив функціональних стратегій забезпечення діяльності та розвитку підприємства.

Запитання для самоконтролю:

1. Аспектом якої стратегії є якість продукції?
2. Аспектом якої стратегії є якість ресурсів?
3. Аспектом якої стратегії є масштаб виробництва?
4. Аспектом якої стратегії є позиція на ринку?
5. Аспектом якої стратегії є стосунки з конкурентами?
6. Аспектом якої стратегії є стосунки з партнерами?
7. Аспектом якої стратегії є вибір структури ринку?
8. Аспектом якої стратегії є цінова політика?
9. Аспектом якої стратегії є ресурсне забезпечення?
10. Дайте характеристику основних альтернативних стратегій орієнтації виробництва?

11. Характеристика продуктово-маркетингової стратегії та її складових елементів?
12. Альтернативи стратегічних рішень щодо номенклатури продукції?
13. Основні варіанти товарно-ринкової стратегії та їх порівняння?
14. Основні варіанти цінової стратегії підприємства?
15. Характеристика ресурсної стратегії та її складових елементів?
16. Основні варіанти стратегії виробництва та її аспекти?
17. Характеристика фінансово-інвестиційної стратегії та її складових елементів?
18. Основні альтернативні варіанти фінансово-інвестиційної стратегії та її аспекти?
19. Характеристика стратегії зовнішньоекономічної діяльності?
20. Характеристика кадрової стратегії підприємства?

Тема 15. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні.

1. Сучасний стан стратегічного управління в Україні.
2. Перспективи розвитку стратегічного управління в Україні.
3. Врахування основних факторів галузі та ситуації при формуванні стратегій.

Ключові питання теми: сучасний стан національної економіки; розповсюдження практики стратегічного менеджменту в Україні; відношення керівництва підприємств до запровадження стратегічного менеджменту; вплив стратегічного менеджменту на діяльність підприємств; причини низького рівня запровадження стратегічного управління; засади і підходи до стратегічного управління на вітчизняних підприємствах; досвід і спрямування менеджменту підприємств в зарубіжних країнах; особливості стратегічної проблематики українських підприємств; доцільність формування стратегії та запровадження стратегічного управління в практику підприємств; проблеми запровадження

системи стратегічного менеджменту; рекомендовані еталонні напрямки розвитку вітчизняних підприємств в умовах стабілізації національної економіки; організація процесу вибору адекватної стратегії; врахування характеру галузі та специфіки ситуації при обранні стратегій; способи реалізації стратегії; стратегії інноваційної цінності.

Запитання для самоконтролю:

1. У чому полягають особливості стратегічного підходу в управлінні підприємством на сучасному етапі?
2. В чому проявляється суб'єктивність стратегічного менеджменту?
3. Які об'єктивні обмеження застосування стратегічного менеджменту?
4. На яких положеннях ґрунтується стратегічне управління у перехідній економіці?
5. Розкрийте суть основних принципів стратегічного управління підприємством у перехідній економіці?
6. Охарактеризуйте сучасні концепції підприємства?
7. Які типові стратегічні підходи можна використовувати на вітчизняних підприємствах різних галузей?
8. Чи може підприємство одночасно реалізовувати декілька стратегій?
9. Як співвідносяться між собою поняття «стратегія підприємства» і «стратегічний менеджмент»?

3. ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ З ДИСЦИПЛІНИ

Під час вивчення дисципліни «Стратегія підприємства» студентами заочної форми навчання передбачено 8 аудиторних академічних годин на практичні заняття, слухачами другої вищої освіти – 4 аудиторних академічних години.

Розподіл часу практичних занять за модулями і змістовними модулями представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Розподіл часу практичних занять за модулями і змістовними модулями

Зміст	Кількість годин за спеціальностями, спеціалізаціями (шифр, аббревіатура)	
	6.030504 ЕП	7. 03050401 ЕП
1	2	3
ЗМ. 1.1 Стратегія підприємства: сутність, передумови виникнення, сучасне розуміння та стратегічний контекст	1	1
1 Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції.	-	-
2 Місія та цілі підприємства.	0,5	0,5
3 Стратегічний контекст підприємства.	0,5	0,5
ЗМ. 1.2 Стратегічний аналіз підприємства	2	1
1 Оцінювання зовнішнього середовища підприємства.	1	0,5
2 Аналіз стратегічного потенціалу підприємства.	1	0,5
ЗМ. 1.3 Стратегії діяльності та розвитку підприємства	3	1
1 Стратегії бізнесу.	0,5	-
2 Стратегія диверсифікації діяльності підприємства.	-	-
3 Стратегія зовнішнього розвитку підприємства.	-	-
4 Корпоративна стратегія підприємства.	0,5	0,5
5 Матричні методи у формуванні корпоративної стратегії підприємства	2	0,5
ЗМ. 1.4 Стратегічні альтернативи підприємства, методики їх формування, оцінки та відбору	2	1
1 Альтернативність у стратегічному виборі	1	0,5
2 Декомпонування корпоративної стратегії підприємства	-	-
3 Загальна характеристика функціональної стратегії	1	0,5
4 Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства	-	-
5 Сучасний стан і перспективи розвитку стратегічного управління в Україні	-	-
РАЗОМ	8	4

3.1 Практичне заняття №1 (одна академічна година)

ЗМ. 1.1. Стратегія підприємства: сутність, передумови виникнення, сучасне розуміння та стратегічний контекст

Тема: Місія та цілі підприємства. Стратегічний контекст підприємства.

Завдання 1.1.

Оформіть таблицею примірну класифікацію цілей конкретного (будь-якого обраного студентами) підприємства. Графи таблиці наступні:

1. Ознаки класифікації цілей підприємства (за змістом, за спрямованістю, за вимірюваністю тощо).
2. Групи цілей (за змістом – економічні, організаційні тощо; за спрямованістю – зовнішні, внутрішні тощо).
3. Формулювання конкретної цілі (1-2 цілі вибраного підприємства за кожною групою).

Завдання 1.2.

Заповніть матрицю протиріччя цілей (рис. 3.1) на основі глибокої проробки їх узгодженості, можливості одночасного досягнення, сполучення.

Завдання збільшити	Валовий дохід	Обсяг продаж	Прибуток	Рентабельність продаж	Акціонерний капітал	Ринкову частку
Рентабельність акціонерного капіталу						
Ринкову Частку						
Акціонерний капітал						
Рентабельність продаж						
Прибуток						
Обсяг продаж						

Рис. 3.1 – Матриця протиріччя цілей

Використовуйте наступні позначення:

- знак «+» - пара цілей, які є комплементарними або можуть сприятливо сполучатися одна з іншою;
- знак «?» - пара цілей, взаємне досягнення яких є неоднозначним;
- знак «-» - пара цілей, взаємне досягнення яких є складним і проблематичним завданням.

Завдання 1.3.

Зробіть порівняння «стратегічного бачення» і «стратегічного опортунізму».

Для цього заповніть таблицю порівняння за наступними критеріями (організаційними характеристиками): перспектива; стратегічні невизначеності; сприймання середовища; інформаційна система; орієнтація; лідерство; структура; економічна перевага; ринкова сигналізація.

Завдання 1.4.

Підберіть по одному конкретному прикладу довгострокових цілей підприємства в кожному ключовому просторі, в межах якого підприємство може визначати свої загальні цілі (рис. 3.2).

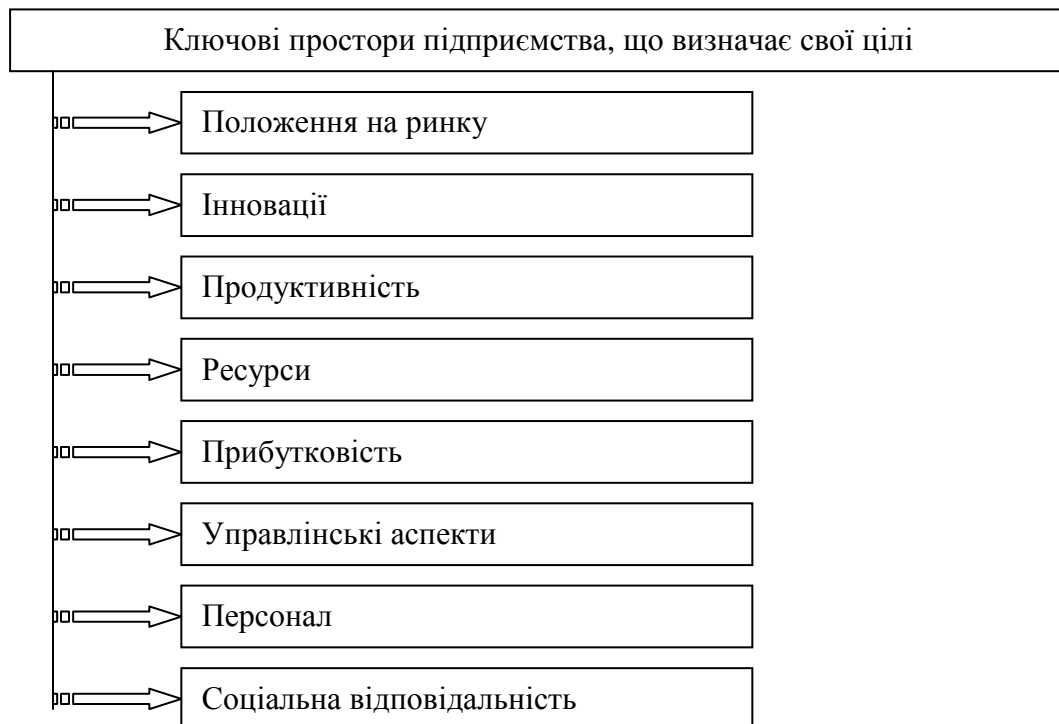


Рис. 3.2 – Основні ключові простори підприємства для визначення цілей

3.2 Практичне заняття №2 (дві академічні години)

ЗМ. 1.2. Стратегічний аналіз підприємства

Тема: Проведення комплексного стратегічного аналізу підприємства

Завдання 2.1.

За результатами маркетингових досліджень пропонується для фірми «А» збільшення частки на ринку з 14 % до 18 % за умови місткості ринку 52млн. шт. товару N. Для цього фірмі прийдеться понести витрати на маркетингові зусилля у розрахунку на рік в розмірі 65 млн. грн.

Визначте, яку стратегію рекомендовано для фірми «А», доведіть свої міркування. Розрахуйте додатковий прибуток фірми в наступному році, якщо прибуток за один виріб складає 1400 грн., а місткість ринку не змінюється.

Завдання 2.2.

На території міста три підприємства випускають аналогічну продукцію N. Обсяг виробництва товару на внутрішньому ринку складає 5000 шт. на рік, обсяг імпорту – 2000 шт.

Визначте обсяги реалізації кожного підприємства, якщо ринкова частка кожного з них дорівнює відповідно 20, 30, 50 %. Чому буде дорівнювати індекс Херфінделя?

Зробіть висновок про рівень конкурентності ринку. Дайте його характеристику і тенденції розвитку, на які можна очікувати.

Завдання 2.3.

Зазначте серед наведених сильні та слабкі сторони підприємства-експортера, що працює на ринку продуктів харчування, а саме – м'яса: наявність нових технологій переробки м'яса, середній вік персоналу – 35 років, частка працівників до 25 років – 38%, висока плинність кадрів, високий рівень менеджменту, низька зарплата робітників, комп'ютеризована система обробки даних, висока якість м'яса, високі витрати на інновації, велика кількість

працівників керівного складу (на 1 робітника припадає 1,5 керівника), низький рівень інвестиційної привабливості.

Завдання 2.4.

Відомі такі вихідні дані: у 2002 р. обсяг продажу ЗАТ «Баланс» $Q_1=1850$ тис. грн. На ринку кисломолочної промисловості за цей самий час обсяг продажу продукції конкурентами $Q_k=10585$ тис. грн. (обсяг продажу одного з найбільших конкурентів $Q_2=1589$ тис. грн.). Маркетингова служба ЗАТ «Баланс» з'ясувала можливості збільшення місткості ринку в 2003 р. до $Q=13561$ тис. грн.

Визначте: частку ринку кисломолочної продукції ЗАТ «Баланс» у 2002 р.; відносну частку ринку ЗАТ «Баланс» щодо найбільшого конкурента в 2002 р.; наскільки використано потенціал кисломолочних продуктів.

Завдання 2.5.

Визначте, чи доцільно збільшувати обсяги продажу товарів на певному сегменті ринку; частку ринку, що її захопило підприємство у звітному році; частку ринку яку воно планує захопити в наступному році; фактично отриманий балансовий прибуток Π_1 та очікуваний прибуток у наступному році Π_2 .

Вихідні дані для розрахунку: місткість сегмента $Q=193$ тис. грн.; фактичний обсяг збуту товарів у звітному році $Q_1=47,05$ тис. грн.; запланований обсяг збуту в наступному році $Q_2=52,96$ тис. грн.; ціна продажу одиниці товару у звітному і наступному роках однакова і становить $C=9,7$ грн.; собівартість виробництва і продажу одиниці товару (не враховуючи витрат на маркетинг) у звітному і наступних роках не змінюється і становить $S=6,3$ грн.; для досягнення запланованого обсягу збуту в наступному році на маркетинг треба витратити $B_2=12$ тис. грн., у звітному році на нього витрачено $B_1=7$ тис. грн.

3.3 Практичне заняття № 3 (одна академічна година)

ЗМ. 1.3. Стратегії діяльності та розвитку підприємства

Тема: Корпоративна стратегія підприємства

Завдання 3.1.

У зв'язку зі зміною кон'юнктури ринку та реалізації конкурентами власної стратегії ціна товару А згідно з моделлю стратегічної поведінки на ринку підприємства «Пролісок» підвищиться з 10 до 22 тис. грн. Попит на товар А знизиться з 250 до 200 тис. шт.. Розрахувати коефіцієнт еластичності попиту. Визначте, яким буде попит у наступному стратегічному періоді, якщо ціна на даний товар збільшиться на 120%. Доведіть, які дії підприємства «Пролісок» є доречними і реалізації якій стратегії вони притаманні.

Завдання 3.2.

Виберіть стратегію конкурентної поведінки для кожної фірми на підставі оцінки конкурентної позиції.

Дані представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Показники оцінки конкурентоздатності

Показники	Фірма А	Фірма Б	Фірма В	Фірма Г
Обсяг продажів на цільовому сегменті ринку	130	275	180	335
Собівартість одиниці продукції, грн.	39	56	40	45
Прямі витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	18	45	32	25
Цінова еластичність попиту на продукцію фірми	-1,7	-2,22	-1,18	-2,35

Завдання 3.3.

На основі даних в наведеній таблиці 3.2 виберіть для фірми нові ринки і обґрунтуйте доцільність реалізації стратегії розширення ринків збуту. Визначте чи необхідно фірмі виходити зі старого завойованого ринку збуту.

Вартість капіталу в плановий період становитиме 6%.

Таблиця 3.2 – Вихідні дані для аналізу

Ринок	Продукція, що випускається - автомобілі				Продукція, що освоюється - трейлери			
	Місткість ринку (умов. од.)	Запланований обсяг продажу (умов. од.)	ROI	Імовірність утримання частки ринку	Місткість ринку (умов. од.)	Запланований обсяг продажу (умов. од.)	ROI	Імовірність утримання частки ринку
Наявний	1700	800	0,07	0,7	2000	800	0,067	0,6
Новий, але пов'язаний з наявним	1700	600	0,06	0,6	3000	500	0,06	0,4
Зовсім новий	2000	600	0,09	0,5	3500	700	0,06	0,3

Завдання 3.4.

На ринку працюють 4 основних конкуренти – фірми А, В, С і Д. Фірма Д є пріоритетним конкурентом.

Провести аналіз конкурентних переваг за методом Ламбена, користуючись даними, що наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Вихідні дані для оцінки конкурентних переваг

Фірма	Собівартість товару, грн.	Продажна ціна товару, грн.
А	10	14,25
В	12,75	15
С	13,20	18
Д	14	16,85

3.4 Практичне заняття № 4 (дві академічні години)

ЗМ 3. Стратегії діяльності та розвитку підприємства

Тема: Матричні методи у формуванні корпоративної стратегії підприємства

Завдання 4.1.

Підприємство випускає два види продукції (А, Б). Вони орієнтовані на різні продукт-ринки. Дані про оцінки експертами конкурентноздатності продуктів на цих ринках та привабливості ринків наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Експертна оцінка привабливості ринків та конкурентоспроможності продуктів (бали)

Критерій	Продукт А	Продукт Б
Оцінка продуктів за критерієм конкурентоспроможності		
Відносна частка ринку	3,2	0,9
Співвідношення витрат з прямим конкурентом	4,2	1,3
Відмінність властивостей продуктів, що цінуються споживачами	6,0	2,2
Можливості контролю за збутом	4,7	2,5
Відомість та позитивний імідж	4,3	1,8
Оцінка ринків за критеріями їх привабливості		
Темпи зростання ринку, що прогнозуються	1,1	3,2
Частка ринку лідеру	2,7	0,5
Стабільність технологій	0,9	1,6
Ризик появи продуктів-замінників	2,0	3,0
Бар'єри для входу нових виробників	3,0	2,4
Відомість та позитивний імідж	1,6	1,7

Завдання: визначить позицію кожного з продуктів на матриці «Привабливість-Конкурентоспроможність».

Завдання 4.2.

Підприємство «БББ» випускає й реалізує на українському ринку чотири групи товарів:

- плити;
- шпали;
- фундаментні блоки;
- плитку тротуарну.

Кожна із груп товарів є для підприємства стратегічної бізнес одиницею (СБО).

Дані про реалізації товарів і про стан конкуренції на ринку наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Стан ринку

СБО	Реалізація по підприємству, тис. грн.	Кількість конкурентів	Реалізація трьома основними конкурентами, тис. грн.			Річний темп росту ринку, %
			1	2	3	
Плити	840	7	910	750	340	6
Шпали	670	9	550	130	97	14
Фундаментні блоки	210	16	340	23	200	8
Плитка тротуарна	135	6	108	93	59	12

Завдання: використовуючи матрицю БКГ, сформууйте оптимальний портфель підприємства і запропонуйте стратегії кожної СБО.

Завдання 4.3.

Підприємство працює на ринку як постачальник тканини для підприємств швейної галузі. Сировина високої якості, її постачання замовнику завжди є вчасним, ціни на сировину високі, кількість конкурентів у I році – 3, у II році – 7, у III році – 5. Частка підприємства на ринку у I році становила 40%, у II році – 30%, у III році – 27%. Виручка від реалізації продукції у I році становила 200 тис. грн., у II році – 170 тис. грн., у III році – 150 тис. грн.

Необхідно визначити, яка із стратегій найкраще підходить до даного підприємства (за допомогою матриці БКГ)?

Обґрунтуйте вибір запропонованої стратегії. Запропонуйте заходи щодо покращення діяльності підприємства.

Завдання 4.4.

На основі даних наведених в табл. 3.6 побудуйте для гіпотетичного підприємства вектор рекомендованої стратегії в системі координат матриці SPACE. Запропонуйте конкретні сценарії дій для реалізації обраної стратегії.

Таблиця 3.6 – Вихідні дані

Критерії оцінки діяльності підприємства	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4=2*3
Рентабельність вкладеного капіталу	4	0,4	
Стабільність отримання прибутку	6	0,3	
Фінансова ліквідність	5	0,3	
Фінансова сила підприємства (Ф)	-	-	Σ
Частка підприємств на ринку в динаміці	8	0,3	
Структура асортименту продукції	7	0,4	
Здатність до здійснення маркетингу	6	0,3	
Конкурентоспроможність підприємства і його становище на ринку (К)	-	-	Σ
Характеристика конкурентів	8	0,3	
Стадія життєвого циклу даної галузі	6	0,3	
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	4	0,4	
Привабливість сектора (галузі), де діє дане підприємство (П)	-	-	Σ
Стадія розвитку даної галузі	7	0,4	
Міра інноваційної діяльності галузі	8	0,2	
Міра розвитку інформаційних послуг у галузі	6	0,4	
Стабільність галузі, в якій функціонує дане підприємство (С)	-	-	Σ

3.5 Практичне заняття № 5 (дві академічні години)

ЗМ. 1.4. Стратегічні альтернативи підприємства, методики їх формування, оцінки і відбору

Тема: Альтернативність та функціональні стратегії підприємства

Завдання 5.1.

Підприємство, отримавши у I році дохід у розмірі 1 млн. грн., приймає рішення покласти гроші у банк на депозит під 12% річних. Якщо використати ці кошти у виробництві, вони у II році принесуть прибуток у розмірі 278 тис. грн. Усі витрати підприємства у II році становлять 800 тис. грн.

Необхідно визначити:

- чи правильне рішення прийняли на підприємстві? чому?
- рентабельність підприємства у II році?

Завдання 5.2.

Підприємство, виробник побутової техніки, має намір узяти в оренду 10 га землі на території Західної України для вирощування зерна та у подальшому повністю змінити вид діяльності на виробництво хліба. Орендна плата становитиме 100000 грн., при цьому чистий прибуток становитиме 201000 грн.

Чи є доцільним реалізація задуму, якщо витрати на обробіток землі та збір урожаю становлять 100000 грн.? Яку стратегію слід застосувати? Чому?

Завдання 5.3.

При опрацюванні стратегії підприємства розглядаються два варіанти будівництва шахти потужністю 2,5 млн. т. руди.

У першому варіанті капітальні вкладення становлять 387 тис. грн., а собівартість 1 тонни руди – 254 грн. Шахта будуватиметься 3 роки. Розподіл капітальних вкладень на період будівництва передбачено так: 1 рік – 10%, 2 рік – 50%, 3 рік – 40%.

Другий варіант передбачає спорудження шахти за 2 роки. Капітальні вкладення становлять 395 тис. грн. (1 рік – 40%, 2 рік – 60%), а собівартість 1 т руди – 250 грн.

Обчислити приведені до останнього року будівництва витрати за варіантами. норма дисконту – 10%. Коефіцієнт порівняльної ефективності капітальних вкладень – 0,14.

Запропонуйте економічно вигідний варіант стратегії щодо будівництва шахти.

4. ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

4.1. Внаслідок сканування, і моніторингу мікросередовища сільськогосподарського підприємства «Воля», встановлено дію наступних факторів: 1. Стабілізується попит на цукрові буряки. 2. Підвищується ставка на кредит господарство банку «Аваль», що обслуговують. 3. Дорожчають енергоносії. 4. Зростає попит на картоплю і овочі. 5. Зростає конкуренція з фермерами на зерновому ринку. 6. Скорочується попит на м'ясо. 7. Дорожчають мінеральні добрива. 8. Знижуються ціни на тернопільські бурякокомбайни. 9. Здешевлюються кредити міжнародних фондів. 10. Вийдуть на пенсію 20% працюючих. 11. Маслозавод помітно знижує закупівельні ціни. 12. Рівень безробіття в селі знизиться до 23%. 13. Зростає чисельність худоби в домашніх господарствах населення.

Завдання: 1. Зобразіть методику аналізу мікросередовища. 1.1. Згрупуйте названі фактори. 1.2. Передбачте їх вплив на ПСП «Воля». 1.3. Запропонуйте ПСП заходи для ліквідації загроз і використання можливостей мікросередовища. 1.4. Ілюструйте роботу таблицею з наступними графами: а) групи факторів, б) назва факторів мікросередовища, в) можливий вплив факторів на ПСП г) загрози (+), можливості (-); д) заходи ПСП з ліквідації загроз і використання можливостей. 2. Крім цього, виокремте критичні для ПСП фактори, загрози і можливості.

4.2. Цукрозавод «Галичина» має наступних зовнішніх партнерів: а) бурякосіючі господарства; б) фінансову групу в м. Київ, що володіє третиною акцій заводу; в) редактор місцевої газети – акціонер заводу; г) голова райдержадміністрації – нова людина в районі; д) голова райради – акціонер заводу, повністю залежний від голови райдержадміністрації; ж) достатньо активна незалежна профспілка АПК; з) автопідприємство і хлібозавод володіють по 10% акцій цукрозаводу кожний; к) голова міста і депутати від заводського мікрорайону постійно висловлюють претензії соціального змісту, оскільки на розв’язання цих проблем коштів у бюджеті міста обмаль; л) решта акціонерів – дрібні, з незначною чисельністю акцій кожен.

Завдання: складіть карту стейкхолдерів цукрозаводу і запропонуйте тип відносин з кожною групою.

4.3. Встановлено наступні ознаки внутрішнього середовища пивзаводу «Корифей»:

1. Переведено котельню на опалення газом (опалювалась вугіллям).
2. Висока питома вага енергетичних затрат.
3. Не сформовано поки що стабільного кадрового складу.
4. Обладнання застаріле.
5. Етикетки і пляшки примітивні.
6. Постачальники стабільні.
7. Низький обсяг прибутків.
8. Не вистачає коштів на впровадження досягнень науки.
9. Склад спеціалістів досвідчений.
10. Висока собівартість продукції.
11. Завод постійно штрафується за стічні води.
12. Сортимент продукції широкий.
13. Важкі умови праці.
14. Ціни на продукцію порівняно низькі.
15. Якість продукції контролюється добре.
16. Довгострокові боргові зобов’язання відсутні.
17. Сорок відсотків асортименту не поступається по якості фірмі «Оболонь».
18. Низька фондівдача.
19. Відсутня база і система підготовки кадрів масових професій.
20. Завод є співвласником санаторію і утримує власний дитсадок.
21. Відсутня система інформування про зовнішнє середовище.
22. Майже 60 відсотків асортименту поступаються кращим вітчизняним зразкам.
23. Продуктивність праці стабільна, але не зростає.
24. Завод достатньо платоспроможний.
25. Маркетингові дослідження не ведуться.
26. Директор авторитету в районі не має.
27. Завезено імпорتنу лінію, що дозволить випускати 10% продукції по

прогресивній технології. 28. Приміщення заводууправління в занедбаному стані. 29. Відгуки про пиво заводу «Корифей» схвальні. 30. Дитсадок і санаторій прибутку не приносять.

Завдання 1. а) класифікуйте названі ознаки внутрішнього середовища на сильні і слабкі сторони в розрізі кожного аспекту середовища (виробництво, фінанси, збут і т.д.); б) відповідь оформіть таблицею.

Завдання 2. а) складіть профіль внутрішнього середовища пивзаводу «Корифей», б) уявіть, що Ви уособлюєте групу експертів і оцініть на власний розсуд ступінь важливості кожного фактора для галузі, ступінь і спрямованість впливу на підприємство.

4.4. Вінзавод «Поділля» застосовує передову в галузі технологію, змонтував сучасне імпортне обладнання, випускає біля 20 одиниць асортименту продукції, вина заводу – престижні, отримали багато медалей на різних виставках, робітники – високооплачувані, продукція порівняно дорога.

Завдання: 1. Визначте, якого типу загальну конкурентну стратегію застосовує підприємство і чому? 2. В чому вона полягає? 3. Освоєння ще яких загальноконкурентних стратегій Ви можете запропонувати підприємству на майбутнє? 4. Зобразіть модель основних загальних типів конкурентних стратегій з урахуванням діапазону конкуренції і конкурентних переваг.

4.5. Яку стратегію слід застосувати на кожній із наступних стадій розвитку товару: а) зрілість, б) розвиток, в) насичення і спад, г) зародження і вихід на ринок? Які обсяги продаж, прибутку і капвкладень на кожній із названих стадій (високий, середній, низький)? 2. Якщо обсяг виробництва зросте у стратегічному періоді на 250 % то яке зниження витрат слід очікувати? Який метод стратегічного аналізу використовується для даного розрахунку?

4.6. Підприємство здійснює у стратегічних областях бізнесу наступні стратегічні заходи: 1. В СОБ „А» – переглянуто розстановку персоналу, скорочено його склад на 20%, закрито один із неприбуткових цехів, передано муніципальній владі дитсадок, продано бізнесовим структурам лазню, музичну школу комерціалізували. 2. В СОБ „Б» – впроваджено нову технологію, п'ять

модифікацій товару, переглянуто ОСУ, освоєно дві нові ніші на ринку, збільшено на 20% витрати на нові розробки. 3. В СОБ „В» – до мінімуму зведено фінансування, замовлено зовнішній аудит на предмет ефективності виробничих витрат.

Завдання: 1. Які корпоративні стратегії і їх стратегічні альтернативи реалізує підприємство у своїх СОБ? 2. Які умови середовища ймовірно викликали необхідність у даних стратегіях?

4.7. Підприємство вирішило у СОБ №1 не змінювати ринків, лише дещо модернізувати товар. В СОБ №2 товар перебуває у стадії зрілості.

Завдання: 1. Який ризик і ймовірність успіху в СОБ №1 та за даним якої матриці це можна передбачити? 2. Як можна охарактеризувати обсяги виробництва, збуту, прибутку, чисельність споживачів і конкурентів та основні стратегічні зусилля в СОБ №2?

4.8. Встановлено наступну ситуацію на підприємствах: 1. На м'ясокомбінаті – можливість розширення ринку м'ясопродуктів вичерпана, відносна частка ринку, залишаючись поки що високою, має чітку тенденцію до зниження. 2. На молокопереробному комбінаті – і конкурентоспроможність, і можливість розширення ринку залишаються вкрай низькими. 3. На винзаводі – хоча можливість розширення ринку вин залишається високою, однак це коштуватиме заводу занадто дорого. Відносна ж частка ринку, яку контролює завод, є незначною.

Завдання: 1. В якому квадранті відомої портфельної матриці знаходиться продукція на кожному із трьох підприємств 2. Які стратегії Ви запропонуєте названим підприємствам по охарактеризованій продукції в рамках їх портфеля?

4.9. В результаті аналізу середовища встановлено, що на підприємстві А загрози зовнішнього середовища значно переважають можливості, а слабкі сторони внутрішнього середовища значно суттєвіші сильних. Тобто стратегічна обстановка надто погана. Та і ринок, на якому діє підприємство, вкрай непривабливий. Підприємство Б, навпаки, має стратегічне становище

середнього рівня і діє на ринку, що бурно розвивається, є надзвичайно перспективним.

Завдання: 1. Яку портфельну матрицю можна застосувати для стратегічного аналізу обох підприємств? 2. До якого квадранту цієї матриці можна віднести бізнес кожного підприємства? 3. Яку стратегію Ви запропонуєте кожному підприємству зокрема?

4.10. Експерти присвоїли чинникам конкурентної позиції і привабливості ринку наступну вагомість і дали наступну оцінку у балах відповідно: рівень маркетингу – 0.25 і 3; законодавчі обмеження бізнесу – 0.10 і 2; переваги географічного розміщення підприємства – 0.15 і 1; ефективність номенклатури – 0.10 і 2; рівень персоналу – 0.15 і 4; рівень конкуренції – 0.35 і 5; розміри важливих сегментів ринку – 0.20 і 3; конкурентоспроможність підприємства – 0.30 і 5; бар'єри входу у галузь – 0.25 і 2; технологічний рівень підприємства – 0.20 і 3.

Завдання: Визначте, до якого квадранту відомої портфельної матриці можна віднести бізнес даного підприємства і яку стратегію йому можна запропонувати?

4.11. Галузь у якій працює підприємство характеризується наступним: велика чисельність постійних споживачів, технологія мінімально необхідна, чисельність конкурентів скорочується, стабільність ринку висока, галузь не зростає. А позиція підприємства, у свою чергу, характеризується так: відносна частка ринку у 1.4 рази перевищує частку найбільшого конкурента, хоча абсолютної переваги на ринку ще немає.

Завдання: 1. Визначте квадрант відомої матриці, до якого можна віднести бізнес підприємства та, користуючись уточненими стратегіями відомої консультативної фірми, запропонуйте підприємству можливі для вибору стратегії. А ще охарактеризуйте прибутки, грошові потоки, та інвестиційну активність даного бізнесу підприємства.

4.12. Мікросередовище підприємства характеризується наступними явищами: переважна кількість споживачів товару підприємства – люди з низькими доходами, вони не зважають на незначні особливості виробів, товар у галузі переважно стандартний, серед продавців існує значна цінова конкуренція.

Завдання: Яку базову конкурентну стратегію можна запропонувати підприємству? Дайте їй характеристику.

4.13. Підприємство займає міцну позицію на ринку, має можливість випускати продукцію дешевшу ніж конкуренти, до того ж добробут споживачів почав зростати і значна їх чисельність вже пред'являє підвищену увагу до функціональних особливостей товару; з другого боку, гнучка технологія і кваліфікація кадрів дають можливість створювати багато модифікацій товару;

Завдання: Яку базову конкурентну стратегію можна запропонувати підприємству? Дайте їй характеристику.

4.14. Підприємства району належать до чотирьох типів. Підприємства першого типу, не мають стабільної технології, випускають товари виробництво яких легко і швидко освоюється. Вся діяльність цих підприємств ґрунтується на швидкій реакції на зміну ситуації на ринку.

Підприємства другого, найбільш поширеного типу, навпаки, використовують порівняно стабільні технології, які застосовують роками, дещо вдосконалюючи. Для них існуюча система технологічних процесів є базовою. Заміна технології означала б появу майже нового підприємства.

Два підприємства району будують свій бізнес на постійному освоєнні нових, невідомих товарів. Нерідко вони програють, але за рахунок освоєння новинок, мають значні конкурентні переваги і їх бізнес процвітає.

Нарешті одне підприємство випускає ортопедичну продукцію одного виду.

Завдання: 1. До якого типу базових стратегій конкурентоздатності можна віднести кожну виділену групу підприємств, як прийнято називати той чи

інший тип? 2. Запропонуйте базову стратегію конкурентоспроможності для кожної із виділених груп підприємств.

4.15. Відомі наступні маркетингові характеристики ринку товарів СОБ №1: обсяги ринку невеликі, витрати на маркетинг суттєві, покупці згодні платити високу ціну за даний товар, а тому ціна реалізації висока, обізнаність покупців про можливості товару невисока, конкуренція на ринку значна. На ринку товару СОБ №2 конкуренція навпаки незначна, ринок великий, більшість споживачів добре знають можливості товару, але високих цін не сприймають і тому ціни низькі як і витрати на маркетинг.

Завдання: Які маркетингові стратегії реалізуються в названих СОБ і чому?

4.16. Підприємство „А» майже ніколи не має запасів нереалізованої продукції, але обсяги його виробництва коливаються в унісон попиту, потужності часто недовантажені. Підприємство „Б» , навпаки, часто має значні запаси нереалізованого товару, хоча обсяги виробництва також коливаються.

Завдання: 1. Яку виробничу стратегію застосовує кожне підприємство? Дайте їм характеристику.

4.17. Мале підприємство „Яворина» функціонує незалежно від великих і середніх підприємств і випускає оригінальну продукцію. МП „Явір» співпрацює по франчайзингу з великим підприємством „Прогрес», випускаючи аналогічну продукцію під його маркою.

Завдання: Визначте, яку стратегію варто вибрати названим малим підприємствам і обґрунтуйте такий вибір.

5. ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ІСПИТУ З ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

1. Сутність категорії «стратегія». Місце стратегії в діяльності сучасного підприємства.
2. Еволюція поглядів стратегічного менеджменту.
3. Основні підходи до розуміння сутності стратегії підприємства.
4. Ознаки класифікації стратегії та види стратегій підприємства.
5. Організаційні елементи ув'язування стратегії з комплексом конкретних практичних дій і рішень.
6. Концепції стратегічного менеджменту.
7. Сутність стратегічного управління й планування.
8. Стратегічне бачення підприємства.
9. Сутність стратегічного успіху підприємства та методи його визначення.
10. Аналіз стратегічної прогалини і стратегічні рішення.
11. Цілі підприємства. Ранжирування цілей.
12. Місія підприємства і процес її формування.
13. Розробка дерева цілей і конкретизація стратегічних цілей в стратегічних завданнях.
14. Механізм вироблення цілей підприємства.
15. Основи стратегічного мислення. Стратегічна спрямованість підприємства.
16. Вибір стратегічної лінії поведінки підприємства.
17. Компетенції підприємства, їх формування і використання під час розробки стратегії.
18. Зовнішнє оточення підприємства і його характеристика.
19. Оцінка зовнішнього середовища підприємства.
20. Моніторинг і механізм оцінки зовнішнього середовища підприємства.

21. Структурування й аналіз зовнішнього середовища підприємства.
22. Конкурентні, соціальні, політичні й релігійні фактори в оцінці потенціалу зовнішнього середовища підприємства.
23. Сутність і методи аналізу стратегічного потенціалу підприємства.
24. Аналіз рівня конкуренції в галузі за моделлю М. Портера.
25. Позиції зовнішнього аналізу та стратегічне позиціонування підприємства.
26. Види аналізу внутрішнього середовища підприємства. Методика оцінки стратегічного потенціалу.
27. Побудова профілю здібностей підприємства.
28. Показники і вимірювачі складових стратегічного потенціалу підприємства.
29. Основні організаційні рівні побудови стратегій підприємства. Піраміда базових стратегій підприємства.
30. Характеристика корпоративної стратегії підприємства і етапи її формування.
31. Характеристика ділової (конкурентної) стратегії підприємства і етапи її формування.
32. Характеристика функціональної стратегії підприємства.
33. Основні конкурентні стратегії підприємства.
34. Конкурентні стратегії підприємства. Їхнє формування на основі конкурентних переваг і привілеїв компанії.
35. Базові конкурентні стратегії Ф. Котлера.
36. Базові конкурентні стратегії М. Портера.
37. Конкурентні стратегії за Томпсоном-Стріклендом.
38. Характеристика зовнішнього розвитку підприємства.
39. Сутність, мета та види інтеграції. Основні стратегії інтеграції.
40. Порядок формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства.
41. Стратегічні аспекти функціональних сфер діяльності підприємства.

42. Місце функціональних стратегій в системі «стратегічного набору» підприємства.
 43. Формулювання, цілі й механізм формування виробничої стратегії підприємства.
 44. Аналіз маркетингової діяльності підприємства.
 45. Класифікація маркетингових стратегій, їх види, цілі й стратегічна спрямованість.
 46. Аналіз фінансової діяльності підприємства. Сутність стратегії фінансування і її завдання.
 47. Сутність, цілі й принципи стратегії продажів.
 48. Стратегії ціноутворення.
 49. Аналіз кадрового потенціалу й організаційної культури підприємства.
- Стратегія персоналу.
50. Взаємодія й узгодження функціональних і організаційних стратегій у процесі формування корпоративної стратегії підприємства.
 51. Альтернативність у стратегічному виборі.
 52. Формулювання і аналіз стратегічних альтернатив.
 53. Оцінювання і порівняння ефективності альтернативних варіантів стратегій підприємства.
 54. Методика формування корпоративної стратегії.
 55. Характеристика, специфіка та особливості портфельного аналізу.
 56. Стратегічне прогнозування: сутність, функції, методи.
 57. Види методів формування корпоративної стратегії – формальні й матричні.
 58. Матричні методи. Стратегія БКГ, її сутність і основи.
 59. Матричні методи. Стратегія Mc Kensey. Формування стратегії на основі системних критеріїв.
 60. Матриця Артур де Литтл. Використання її в розробці стратегії.
 61. Формальні методи. Теорія досвіду. Її переваги й недоліки.
 62. Теорія життєвого циклу товару, технології, бізнесу.

- 63. Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства. Їх специфіка.
- 64. Поняття, зміст і потреба декомпонування стратегії підприємства.
- 65. Підходи до декомпонування корпоративної стратегії підприємства.
- 66. Сутність і зміст заповнення стратегічної карти підприємства. Її аналіз?
- 67. Труднощі й специфіка розробки корпоративної стратегії підприємства в Україні.
- 68. Помилки стратегічного управління українських підприємств.
- 69. Перспективи розвитку стратегічного управління в Україні.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Березін, О. В. Стратегія підприємства [Текст]: навч. посіб. / О. В. Березін, М. Г. Безпарточний. – К.: Ліра-К, 2010. – 222 с.
2. Богатирьова, Л. Д. Стратегічний менеджмент [Текст]: навч. посібник / Л. Д. Богатирьова. – Одеса: ОНАЗ, 2004. – 384 с.
3. Гордієнко, П. Л. Стратегічний аналіз [Текст]: навч. посіб. / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Алерта, 2008. – 478 с.
4. Дюков, И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход [Текст] / И. Дюков. – СПб.: Питер, 2008. – 236 с.
5. Іванов, Ю. Б. Стратегія підприємства [Текст]: підручник / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі, О. В. Ревенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. – 560 с.
6. Клівець, П. Г. Стратегія підприємства [Текст]: навч. посіб. / П. Г. Клівець. – К.: «Академвидав», 2007. – 320 с.
7. Ковтун, І. О. Стратегія підприємства [Текст]: підручник / І. О. Ковтун. – Львів: «Новий Світ-2000», 2009. – 680 с.
8. Ковтун, І. О. Стратегія підприємства: практикум [Текст]: навч. посіб. / І. О. Ковтун. – Львів: «Новий Світ-2000», 2009. – 308 с.
9. Саєнко, М. Г. Стратегія підприємства [Текст]: підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка», 2006. – 390 с.
10. Соболев, Ю. В. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособ. / Ю. В. Соболев, Л. В. Дикань, А. Г. Дейнека, Л. А. Позднякова. – Х.: Олант, 2002. – 416 с.
11. Сумець, О. М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека [Текст]: навч. посіб. / О. М. Сумець, М. Б. Тумар. – К.: «Хай-Тек Прес», 2008. – 400 с.
12. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент [Текст] / М. Б. Шифрин. – СПб.: Питер, 2008. – 240 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Методичні вказівки
для самостійної роботи студентів
і проведення практичних занять
з дисципліни

«СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

*(для студентів 5 курсу заочної форми навчання ФПО і ЗН
галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво»,
напрямку 6.030504 «Економіка підприємства»
і для слухачів другої вищої освіти ФПО і ЗН
спеціальності 7.03050401 «Економіка підприємства
(за видами економічної діяльності)»)*

Укладач **КОВАЛЕВСЬКА** Алла Володимирівна

Відповідальний за випуск *А. Є. Ачкасов*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2011, поз. 613М

Підп. до друку 16.02.2012 р.

Формат 60×84/16

Друк на ризографі.

Ум. друк. арк. 2,3

Зам. №

Тираж 100 пр.

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства,
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 4064 від 12.05.2011 р.